

Wanda Kopertyńska

Wartościowanie pracy – doświadczenia praktyczne

Zmiana uwarunkowań gospodarczych i prawnych spowodowała, że większość firm rozpoczęła proces zmian systemów wynagradzania (Porozumień Płacowych). Praktycy zajmujący się tym zagadnieniem opowiadają się za wprowadzeniem w swoich firmach motywacyjnych systemów wynagradzania.

Potrzebę ich wprowadzenia uzasadniają następujące względy:

■ Firmy działające w warunkach gospodarki rynkowej winny prowadzić efektywną politykę płacową, ukierunkowaną na realizację celów firmy – a do tego niezbędny jest odpowiedni system wynagradzania.

■ Wprowadzenie ustawy o układach zbiorowych pracy (Dz.U. Nr 113 z 1994 roku) nakłada na firmy obowiązek opracowania takich układów. Przygotowanie tych układów stwarza „doskonałą okazję” do wprowadzenia racjonalnych rozwiązań płacowych.

Celem artykułu jest pokazanie, jakimi metodami wartościowania pracy posługiwano się w praktyce firm w procesie tworzenia motywacyjnych systemów wynagradzania. Przedstawione rozwiązania pochodzą z przedsiębiorstw (spółek) należących do różnych branż i gałęzi. Były to przedsiębiorstwa przemysłu: maszynowego, spożywczego, chemicznego, jak również przedsiębiorstwa budowlane. Są to firmy, które dokonały zmian systemów wynagradzania i dla ich tworzenia wykorzystwały odpowiednie narzędzia. Do narzędzi tych należy wartościowanie pracy, które pozwala na ustalenie właściwego poziomu wynagrodzenia zasadniczego.

Wszystkie firmy, o których wyżej mowa, przeprowadziły wartościowanie pracy, wykorzystując do tego celu metody syntetyczne lub analityczno-punktowe. Zasadnicza różnica między tymi dwiema grupami metod sprowadza się do tego, że stosując metody syntetyczne, dokonuje się całościowej oceny stopnia trudności pracy, natomiast zastosowanie metod analitycznych zakłada wieloaspektową ocenę, do której dochodzi się poprzez szczegółowe poznanie i opisanie wymagań oraz warunków związanych z wykonywaniem poszczególnych prac, a następnie ich punktowe wartościowanie ze względu na wiele kryteriów oceny.

Szczegółowe rozwiązania w zakresie wartościowania pracy w omawianych firmach polegały na stosowaniu obydwu grup metod. Wśród metod syn-

tetycznych wykorzystywano głównie metodę klasyfikacyjną, zaś z grupy metod analityczno-punktowych metodę wypracowaną na potrzeby danego przedsiębiorstwa bądź zweryfikowaną metodę UMEWAP-87.

W przypadku przyjęcia do wartościowania metody klasyfikacyjnej, prace w tym zakresie polegały na:

- ustaleniu liczby klas (klasa odpowiadała jednocześnie kategorii zaszeregowania); w zależności od wielkości przedsiębiorstwa wyznaczano od 11 do 15 klas;

- określeniu stopnia trudności, odpowiedzialności i uciążliwości dla poszczególnych klas;

- komisyjnym kwalifikowaniu (przy nieparzystym składzie komisji) stanowisk do poszczególnych klas.

W sytuacji zastosowania metody UMEWAP-87, jej weryfikacja szła w kierunku:

- eliminacji kryteriów, które w warunkach danej firmy nie mają istotnego znaczenia i za co w konsekwencji nie należy płacić; mogą to być np. obciążenie psychiczne z tytułu niskiego prestiżu pracy, monotonia, monotypia, zrzęczość, odpowiedzialność za bezpieczeństwo innych osób;

- wprowadzenia w miejsce wyeliminowanych kryteriów innych, takich jak odpowiedzialność za kierowanie i koordynację (jako że kryterium to charakteryzuje pracę kierowniczą na stanowisku pracy, dotyczyło ono jedynie stanowisk kierowniczych);

- zmiany udziału procentowego danego kryterium i zwiększenia bądź zmniejszenia liczby punktów dla danego kryterium. Przykładowo, zwiększono udział procentowy kryterium „odpowiedzialność za przebieg i skutki pracy”, zmniejszono zaś „doświadczenie zawodowe”;

- łączenia niektórych kryteriów, np. „odpowiedzialność za skutki pracy” oraz „odpowiedzialność materialna za środki pracy i przedmioty pracy”; „wykształcenie zawodowe” z kryterium „doświadczenie zawodowe” w kryterium „kwalifikacje zawodowe wymagane na stanowisku pracy”.

Zdecydowana większość firm przeprowadziła wartościowanie pracy za pomocą metody wypracowanej na potrzeby danej firmy, uwzględniającej jej specyfikę i uwarunkowania. Punktem wyjścia do opracowania tej metody było wypracowanie założeń i kryteriów wyceny stanowisk pracy. Założenia te były następujące:

- wartościowaniem pracy należy objąć wszystkie stanowiska pracy, co jest szczególnie istotne z punktu widzenia kształtowania właściwych relacji płacowych,

- przyjęcie na potrzeby wartościowania pracy na stanowiskach robotniczych i nierobotniczych jednej (tej samej) metody, gdyż pozwala to na:

- ▲ jednolite traktowanie wszystkich stanowisk, niezależnie od miejsca, jakie zajmują w strukturze organizacyjnej i w procesie produkcji,

- ▲ ustalenie właściwych proporcji płacowych.

Tryb prac nad metodą wartościowania pracy obejmował:

- określenie kryteriów wartościowania pracy,

- ustalenie wag (udziałów procentowych) dla wybranych kryteriów wartościowania pracy,

- opracowanie zasad przyznawania liczby punktów,

- weryfikację metody na podstawie wybranych stanowisk pracy.

Wyboru kryteriów wartościowania pracy dokonano poprzez zestawienie:

- ▲ zespołu cech charakteryzujących pracę na robotniczych i nierobotniczych stanowiskach w danej firmie,

- ▲ kryteriów, które dotychczas różnicowały wynagrodzenia i decydowały o istnieniu niektórych składników wynagrodzenia, takich przykładowo, jak: dodatek funkcyjny, dodatek za specjalizację zawodową.

Do grupy kryteriów, które stanowiły podstawę wyceny prac w omawianych firmach, należą:

- **Kwalifikacje zawodowe wymagane na stanowisku** – kryterium to uwzględnia:

- przygotowanie teoretyczne niezbędne do wykonywania pracy na stanowisku, to jest: rodzaj ukończonej szkoły (podstawowa, zasadnicza, średnia, wyższa) oraz jej profil;

- uprawnienia specjalistyczne wymagane na stanowisku, np.: specjalizacja zawodowa, uprawnienia OIGE, prawo jazdy, tytuł mistrza w zawodzie itp.;

- znajomość: języków obcych, obsługi komputera;

- doświadczenie praktyczne niezbędne do prawidłowego wykonywania pracy na stanowisku, to jest liczba lat pracy, która pozwala na uzupełnienie wiedzy teoretycznej wiedzą praktyczną.

- **Różnorodność, zmienność prac, robót realizowanych na stanowisku** – kryterium to określa:

- stopień różnorodności prac, robót realizowanych na stanowisku i związanej z tym znajomości jednego, dwóch lub więcej zawodów, specjalności, bądź też wiedzy z kilku dziedzin (obszarów) merytorycznych;

- stopień zmienności (w czasie) wykonywania prac, robót. Zmienność ta związana jest przykładowo z realizacją produkcji jednostkowej bądź małoseryjnej czy też z dużą zmiennością zasad, przepisów w danym obszarze merytorycznym.

- **Odpowiedzialność za kierowanie i koordy-**

nację – określa stopień złożoności pracy, wynikający z wykonywania obowiązków kierowniczych. Stopień złożoności tej pracy zależy od:

- szerokości hierarchicznego stanowiska kierowniczego,

- charakteru czynności, robót, zagadnień realizowanych przez zespół,

- liczby podwładnych (rozpiętość i zasięg kierowania), tj. od tego, ilu pracowników (bezpośrednio i pośrednio) podlega danemu kierownikowi.

- **Odpowiedzialność za decyzje** – decyzje podejmowane są przy wykonywaniu każdej pracy – zarówno o charakterze kierowniczym, jak i wykonawczym; ranga decyzji zależy od:

- stopnia ważności podejmowanej decyzji,

- stopnia samodzielności w podejmowaniu decyzji i tym samym odpowiedzialności za podjętą decyzję,

- zakresu koncepcyjnego myślenia, analiz, przeprowadzanych dla podjęcia decyzji.

- **Wysiłek fizyczny** – kryterium to określa:

- poziom obciążenia dynamicznego, tj. pracę mięśni przy wykonywaniu danej pracy,

- poziom obciążenia statycznego, związanego z pozycją zajmowaną podczas pracy (tj. pochylona, leżąca).

- **Wysiłek umysłowy oraz pomysłowość i innowacyjność** – kryterium to określa:

- zaangażowanie (natężenie) zmysłów i nerwów w trakcie wykonywanej pracy,

- poziom skupienia (koncentracji) uwagi przy wykonywaniu pracy.

Natomiast pomysłowość, innowacyjność wymagana na stanowisku określa poziom pomysłowości i innowacyjnego myślenia, wyszukiwania różnych możliwych wariantów rozwiązań w wykonywanej pracy.

- **Uciążliwość warunków pracy** – kryterium to określa uciążliwość materialnego środowiska pracy, występującego na stanowisku. Uciążliwość ta związana jest z ilością czynników środowiska materialnego, towarzyszących wykonywanej pracy oraz czasem oddziaływania tych czynników.

- **Odpowiedzialność za kontakty zewnętrzne** – określa ilość, rodzaj kontaktów oraz konsekwencje z tego wynikające. Przy wycenie tego kryterium uwzględnia się:

- ilość i zasięg kontaktów danego stanowiska z jednostkami zewnętrznymi,

- wagę (ważność) kontaktów i wynikające z tego konsekwencje (np. podpisywanie umów),

- funkcję reprezentacyjną, tj. reprezentowanie spółki w danym obszarze działalności.

- **Odpowiedzialność za kontakty wewnętrzne** – praca na każdym stanowisku w mniejszym lub większym stopniu wymaga utrzymywania stałych kontaktów bezpośrednich i pośrednich, umożliwiających otrzymywanie i przekazywanie informacji niezbędnych do dalszego działania; występuje konieczność interweniowania, uzgadniania itp. Czyn-

nik kontaktów wartościuje wymagania i trudności, jakie sprawia na danym stanowisku pracy nawiązywanie i utrzymywanie kontaktów wewnątrz firmy. Wielkość udziału tego czynnika w wartości pracy zależy od:

- szczebla, na jakim nawiązywane są kontakty,
- rodzaju i złożoności kontaktów,
- częstości ich występowania i czasu trwania.

■ **Odpowiedzialność za skutki pracy, środki rzeczowe i finansowe** – związana jest z odpowiedzialnością za:

- skutki (wyniki) pracy na stanowisku,
- ekonomiczne i finansowe konsekwencje, będące wynikiem (skutkiem) pracy na stanowisku,
- środki pracy i przedmioty pracy, tj. maszyny, urządzenia, narzędzia, materiały.

Po wyborze kryteriów wartościowania pracy ustalano ich wagę (udziały procentowe). W większości firm największy udział procentowy miały takie kryteria, jak: kwalifikacje zawodowe – 15–20%, odpowiedzialność za skutki pracy – 15–18%, odpowiedzialność za decyzje – 12%, różnorodność, zmienność prac, robót – 12–15%.

Kolejnym etapem prac było opracowanie zasad przyznawania punktów, czyli przygotowanie całej metody. W tym celu określono liczbę klas dla każdego kryterium wraz ze szczegółowym opisem każdej klasy. Należy przy tym zaznaczyć, że dla poszczególnych kryteriów ustalano różną liczbę klas. Przykładowo, dla niektórych kryteriów ustalano 7 klas, dla innych 6 bądź 4 klasy. Uzależnione to było głównie od tego, ile poziomów różnicowania kwalifikacji czy przykładowo wysiłku fizycznego występuje w danej firmie. Dla przykładu, kwalifikacje zawodowe w większości firm analizowane były poprzez 7 bądź 6 klas, poczynając od wykształcenia podstawowego, a kończąc na wykształceniu wyższym wraz ze studiami podyplomowymi i znajomością języków obcych. Po opracowaniu metody, dokonywano jej weryfikacji poprzez pilotażową wycenę wybranych stanowisk. Weryfikacja ta miała na celu ustalenie, czy wyniki wartościowania zapewniają właściwe relacje płacowe i czy nie preferują w sposób nieuzasadniony niektórych prac.

Proces wartościowania pracy w każdej firmie obejmował dwa etapy, to jest:

- ▲ prace przygotowawcze,
- ▲ właściwy proces wyceny.

Na etapie prac przygotowawczych niezbędne okazało się uporządkowanie organizacyjne, to jest określenie, jakie stanowiska winny występować w poszczególnych komórkach organizacyjnych. Potrzeba tych prac wynikała z faktu, że we wszystkich firmach zdecydowaną większość stanowiły stanowiska kierownicze (tj. kierownicy komórek i ich zastępcy,

prowadzący sekcje i zespoły) oraz stanowiska specjalistów. Brak było natomiast stanowisk wykonawczych, takich jak: księgowo, referenci. W grupie stanowisk robotniczych natomiast występowały stanowiska o wielocłonowych nazwach, np. ślusarz–spawacz–wydawca narzędzi.

Sytuacja powyższa spowodowana była ograniczeniami w zakresie awansu poziomego. W związku z tym tworzono w firmach kolejne szczeble kierownicze, bądź też awansowano pracownika na stanowisko specjalisty; dla pracowników na stanowiskach robotniczych natomiast „dokładano kolejny zawód”.

Przy dokonywaniu zmian i wyborze stanowisk kierowano się głównie:

- przyjętą w firmie strategią działania,
- rolą poszczególnych komórek organizacyjnych w realizacji przyjętej strategii,
- rodzajem prac realizowanych na poszczególnych stanowiskach.

Jednocześnie doprowadzono do jednolitego nazewnictwa stanowisk, na których:

- zakres wykonywanych prac, oceniany z punktu widzenia stopnia trudności pracy i odpowiedzialności, jest taki sam,
- wymagania formalne, jakie muszą spełniać pracownicy zatrudnieni na tych stanowiskach, są takie same.

Na tym etapie prac przygotowano jednocześnie karty opisu, które zawierały zakres zadań przedmiotowych, realizowanych na stanowisku, zakres uprawnień i odpowiedzialności, przypisanych do danego stanowiska.

Właściwy proces wyceny polegał na:

- rangowaniu poszczególnych stanowisk z punktu widzenia wytypowanych kryteriów wartościowania pracy i przyjętych dla każdego kryterium klas. Rangowanie to polegało na tym, że wszystkie stanowiska pracy wyceniano z punktu widzenia danego kryterium (np. „kwalifikacje zawodowe”). Rangowanie to zapewniło obiektywizm w wycenie;
- wycenie punktowej zgodnie z ustalonymi w metodzie wartościowania pracy przedziałami punktowymi dla poszczególnych kryteriów i klas.

Opracowane wyniki wartościowania pracy w pierwszej kolejności stanowiły podstawę kształtowania wynagradzania zasadniczego pracowników zatrudnionych na poszczególnych stanowiskach pracy oraz opracowania taryfikatorów kwalifikacyjnych, które są podstawą prowadzenia polityki płacowej i kadrowej w firmie.

Wanda Kopertyńska